

Nuevos discursos y viejas realidades en la gestión empresarial de los recursos humanos

Andreu LOPE PEÑA

Doctor en Sociología.

*Titular de Escuela Universitaria. Departamento de Sociología
de la Universidad Autónoma de Barcelona.*

*Imparte la asignatura Sociología de la Empresa en la Escuela Universitaria
de Estudios Empresariales de Sabadell de la UAB.*

RESUMEN

En la investigación empírica realizada por el autor sobre once empresas se constata la presencia, entre sus directivos, de discursos que apuntan la necesidad de contar con una plantilla formada, motivada e implicada con las expectativas empresariales y con su propio trabajo.

Esta línea discursiva es acorde con la literatura managerial sobre la importancia estratégica de la gestión de los recursos humanos. Sin embargo, las políticas efectivas de motivación, formación, o implicación que se impulsan suelen adoptar otras direcciones; alejándose, en la práctica, de concepciones dirigidas al mayor uso del potencial humano en el trabajo. Apoyándose en los resultados de dicha investigación, se aporta la idea de que las «nuevas formas de gestión de los recursos humanos» presentan menor relieve del subrayado por la literatura especializada. Suponen así, en muchos casos, un barniz con el que enmascarar la pervivencia de criterios de gestión en absoluto novedosos.

SUMMARY

An empirical investigation on eleven firms, carried out by author, reveals that the speeches made by the directors of these, point out the necessity of a trained executive staff formed, motivated and committed to the achievement of their firm's goals and objectives as well as to the performance of their own work.

Such speeches are in line with management publications regarding the strategic importance of managing human resources. Nevertheless, the training, motivational and commitment engendering policies that are in fact implemented, are usually aimed in other directions; directions which in practice are far removed from concepts directed toward making greater use of human potential on the job. Based on the results of the afore-said research, the idee is suggested that the «new methods of management of human resources» are in fact given less importance than that which is emphasized in the specialised publications. And thus are, in many cases, a mere veneer with which to disguise the persistence of management criteria wich are by no means «new».

I. LAS NUEVAS FORMAS DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LA BÚSQUEDA DE LA IMPLICACIÓN EN EL TRABAJO

En los últimos años, y a raíz de las transformaciones que están teniendo lugar en la actividad productiva y empresarial, proliferan experiencias de diverso tipo que afirman potenciar una gestión del personal con el objetivo de obtener una mayor implicación de los asalariados con su trabajo.

Bajo la denominación genérica «nuevas formas de gestión de los recursos humanos», los anaqueles de las librerías especializadas en el mundo de la empresa, abundan en textos que pretenden aleccionar a los responsables de personal sobre fórmulas de motivación de la fuerza de trabajo. Y, si las formas concretas de obtener los objetivos de la dirección en lo que respecta a la gestión de los recursos humanos son extremadamente variadas,¹ la actual literatura managerial enfatiza la necesidad de utilizar mejor y en mayor medida el potencial del trabajo humano para optimizar las acciones de la empresa respecto a la producción y el mercado. Simplificando y esquematizando: contra la consideración tradicional tayloria –no– fordista de la mano de obra como un coste a minimizar², se trata ahora de entenderla como un recurso a optimizar. En función de ese nuevo enfoque, la gestión integral de ese recurso se convierte en una de las prioridades de la empresa (Fernández, 1990), vinculada a sus estrategias generales.

Optimizar el uso de la mano de obra, considerándola un recurso, comporta que los empleados estén dispuestos y tengan posibilidades de asumir mayor responsabilidad en el trabajo (Dupont y Reis, 1991). Comporta la exigencia de más amplias

¹ La gestión de los recursos humanos, comprende el conjunto de decisiones y acciones directivas que afectan a las relaciones entre la empresa y los empleados (Beer y otros, 1989). Así, se refiere a cuestiones como: procedimientos de retribución, reclutamiento, designación de puestos de trabajo, promoción y carreras profesionales, formación, canales de comunicación y motivación, etc; además de cuestiones vinculadas, más en general, a las relaciones laborales.

² Los cambios en esa consideración derivan de las transformaciones que se detectan en los mecanismos productivos y organizativos ligados al fordismo y que, por razones de espacio, no se abordarán en estas páginas.

dosis de concentración y compromiso en el desempeño de las tareas, así como la capacidad de una rápida adecuación a los cambios que surjan en su realización en función de las necesarias adaptaciones a las fluctuaciones de la producción. Conlleva, también, el deseo de hacer aflorar los conocimientos y habilidades «tácitos» o «clandestinos» a fin de lograr una rápida y eficaz puesta en marcha de las innovaciones técnicas (Trouvé, 1990) u organizativas que la empresa esté impulsando.

Un trabajo en el que supuestamente se requiere mayor grado de autonomía y de intervención de los asalariados en su trabajo, la puesta en juego de todo el potencial del personal, o una elevada adaptabilidad a los cambios en las tareas a realizar debiera, desde luego, estructurarse sobre criterios de gestión del personal distintos a los típicamente fordistas.

Tales criterios coadyuvarían a facilitar la implicación del trabajador con sus tareas y con la denominada –en un término usado frecuentemente con escasa claridad– «cultura de la empresa»³, en tanto que elemento necesario para la mejora de la competitividad de la empresa y para la optimización de los nuevos procedimientos productivos.

En este contexto de reiteradas argumentaciones en pro de las ventajas de la implicación de los asalariados, se explica el interés de los directivos por las políticas manageriales determinadas grandes compañías japonesas que apuntan en esa dirección⁴. Por encima de ellas, para diversos autores labúscueda de la implicación es una de las tendencias novedosas observables entre las estrategias empresariales. Dore (1992), así lo señala al referirse a empresas dotadas de un «sistema orientado a la organización». La empresa «orgánica» (Butera, 1988) o la «abierta al exterior» (De la Puerta, 1992) son, también, modelos de empresa donde la importancia concedida al desarrollo de los recursos humanos y a la participación de los asalariados se constituye en una cuestión primordial.⁵

No se discute aquí la existencia de experiencias puntuales en ese sentido. Otra cosa es, sin embargo, deducir de ellas una tendencia global al desarrollo de políticas que favorezcan la mayor participación y responsabilidad de los trabajadores en el trabajo. Precisamente, el interrogante que aquí se quiere plantear es si la obtención de la implicación responde a un objetivo definido o, por contra, forma parte de un discurso que enmascara realidades en la gestión de la mano de obra menos novedosas y positivas para el desempeño de las tareas. Realidades que, en definitiva, se subordinarían a las prioridades empresariales en este orden, que no son otras que el deseo de aumentar la productividad (como señalan autores, como Hermel, 1990, abogan por el fomento de la implicación) y el de mantener cotas elevadas de control sobre el trabajo.

³ Véase: CAGLIARDI (comp., 1986), GARMENDIA y PARRA (1993), GARMENDIA (1988), o KEAT y ABERCROMBIE (eds., 1991).

⁴ Véase al respecto LA ROSA (comp., 1989), *Sociologie du Travail* –monográfico– (1991) o Coriat (1993). En SATOSHI (1993) o TERRY (1989), entre otros, se encuentran razonadas críticas a sus presuntas premisas «implicadoras».

⁵ En la misma línea apuntan análisis como los de STREECK (1987), REGINI (1988), CROUCH (1991), o AMBROSINI (1991).

De este modo, es cierto que existen hoy factores que cuestionan los métodos de gestión tayloristas y fordistas. Es incluso probable que, en términos de optimización del uso de los equipos productivos y las técnicas organizativas puestas en acción, sea preferible desarrollar la asunción de mayor responsabilidad y capacidad de intervención el trabajo. Pero no es esa la racionalidad que suele primar en la elección de las opciones empresariales (véase Elster, 1990). Bien al contrario, entran en liza cuestiones como las inercias de la estructura organizativa, el funcionamiento de las relaciones laborales, o la pugna por el control del proceso de trabajo, que hacen que la perspectiva efectiva con que se aborda el tratamiento de la fuerza de trabajo se sitúe en otro orden.

Así, no tiene que extrañar que existan directivos que no asumen reflexiones innovadoras sobre el uso de los recursos humanos. U otros que, pese a asumirlas, continúen aplicando procedimientos de gestión que consideran el trabajo humano un coste a minimizar cuya utilización debe subordinarse a las exigencias del sistema técnico; impulsando entonces, con medidas supuestamente motivadoras, el simple acatamiento a las líneas y directrices empresariales. Tampoco debe extrañar que existan empresas en las que la implicación sea un objetivo dirigido sólo a colectivos reducidos y del que, por tanto, se excluye al grueso de la plantilla (Coriat, 1993).

Lojkin (1989) advierte sobre la diversidad de tendencias posibles derivadas de las nuevas políticas de gestión de la mano de obra. Negrelli (1993), o Linhart (1991), entre otros, señalan el peligro que presentan para la acción colectiva algunas de ellas, especialmente las que enfatizan el deseo de individualizar las relaciones laborales. Y, desde luego, hay que tomar en consideración que, en ocasiones, este tipo de políticas pretende desdibujar una característica básica de las relaciones de trabajo: el conflicto inherente a las mismas (Hyman, 1993). En muchos de estos casos, más que el objetivo de dotar al personal de mayor responsabilidad y capacidad de intervención, puede asistirse a meros intentos de integrarlo en las expectativas de la dirección. Intentos que, como tales, poco tienen de novedosos: el paternalismo que caracteriza las relaciones de trabajo de empresas y sectores tradicionales en nuestro país, es buen ejemplo de ello.

En cualquier caso, parece evidente que el discurso que podríamos calificar de «participativo» gana terreno entre los directivos. Tomando como ejemplo un estudio de casos realizado con otra finalidad⁶, me propongo ilustrar como, con frecuencia y en lo que atañe a los métodos de gestión de los recursos humanos, no rebasa el terreno del discurso. Y, en tanto que no lo hace, es en sí mismo mixtificador de una realidad que se encamina por otros derroteros.

En las páginas siguientes, se constará inicialmente la presencia de ese discurso entre los directivos para, después, describir las contradicciones que existen respecto a las prácticas reales de gestión de los recursos humanos.

⁶ Realizado durante 14 meses (en 1992-93), fué el trabajo de campo de la tesis: *Innovación tecnológica y cualificación: la tendencia a la polarización de las cualificaciones en la empresa*. El trabajo de campo se centró en el estudio en profundidad de once empresas, combinando la entrevista semiestructurada individual, la observación directa y la entrevista semiestructurada en grupo.

II. EL DISCURSO EMPRESARIAL SOBRE LA NECESIDAD DE LA IMPLICACIÓN

Los casos analizados que aquí se presentan, responden a las características de segmentos relevantes de empresas de cada subsector elegido. No se trata, pues, de empresas significadas por situarse a la vanguardia de las nuevas tendencias en la gestión de los recursos humanos. Este aspecto es, a mí entender, positivo. Cuando se analiza esta cuestión suele recurrirse al estudio de empresas «punta» que ponen en práctica –y son conocidas por ello– métodos especialmente llamativos y novedosos. Por contra, un estudio de casos como el que aquí expuesto resulta, quizás, menos espectacular; pero, sin duda, ilustra mejor la realidad de segmentos mucho más amplios del tejido empresarial.

Concretamente, las empresas tratadas, todas ubicadas en Catalunya y designadas con un código atendiendo a razones de confidencialidad, son once: tres de transformados plásticos, dos farmacéuticas, tres hilaturas de algodón y tres de acabados textiles (ramo del agua). Sus características más significativas las siguientes:

Tabla 1: Aproximación a las empresas: características

	Actividad/ Producto	Pertenencia a grupo	Plantilla producción	Total plantilla	Ventas 1991
PLÁSTICOS-1	láminas inds. y automoción	multinacional intersectorial	264	322	4.268
PLÁSTICOS-2	láminas indus. y automoción	multinacional intersectorial	131	153	4.393 (1)
PLÁSTICOS-3	menaje y automoción	multinacional intersectorial	213	259	3.279
FARMACIA-1	especialidades farmac. y OTC	catalán, en químicas	144	351	8.416
FARMACIA-2	especialidades farmc. y OTC	multinacional intersectorial	121	175	7.632
HILATURA-1	hilatura algodón	multinacional textil e inters.	104	119	2.049
HILATURA-2	hilatura algodón	catalán, en textil	74	78	9.500 (2)
HILATURA-3	hilatura algodón	catalán, en textil	116	131	2.024 (3)
RAMOAGUA-1	tinte y acabados	accionariado común: textil	45	55	578
RAMOAGUA-2	tinte y acabados	accionariado común: textil	125	140	658 (4)
RAMOAGUA-3	tinte	no	16	18	100

Notas: (1) y (3) Ventas globales de los dos centros de trabajo de la empresa. (2) Ventas del grupo en 1990 (ocho centros de producción). (4) Ventas de abril a diciembre-1990.

Obviamente las características de la empresa y, en particular, su tamaño, inciden en el diseño de políticas de gestión de personal y en la misma existencia de departamentos con esa finalidad⁷. En cualquier caso, con la excepción de HILATURA-3 y RAMOAGUA-3, en las que sus directivos muestran orientaciones de corte taylorista en lo que respecta al tratamiento de la mano de obra, en el resto de casos se detectan postulados que abogan por la implicación de los asalariados.

En las dos farmacéuticas y en RAMOAGUA-1 esos postulados se explicitan más nítidamente, pero también aparecen en otros casos. Los ejemplos que podrían indicarse son muchos. Citaré sólo unos pocos de los expresados por responsables de esas empresas o por directivos asociados a la gestión de personal:

– «Se ha de buscar más participación e implicación hay una voluntad de cambiar la empresa humanamente y técnicamente» (Director de Personal de FARMACIA-2).

– «La formación sirve para dos cosas: para dar conocimientos y como integración también... Lo que pretendemos es que eso sea una demostración de que la gente es importante para la empresa. Cuando una persona hace un trabajo rutinario y que le parece insignificante, nunca tendrá interés en hacerlo bien. Pero si a esta persona se le hace ver que su trabajo tiene consecuencias importantes aunque no lo parezca, eso sirve para que lo haga mejor» (Director General de HILATURA-1).

– «Se ha de intentar que las personas estén más motivadas y que se hagan más responsables de su trabajo... y también que tengan más en cuenta las necesidades de la empresa» (Director de Personal de PLÁSTICOS-1).

– «Un trabajador ha de estar alegre, motivado y con perspectiva de futuro, pensando que se ha de jubilar en la empresa... y la formación y la promoción interna es importante porque motiva a la gente» (Director de Personal de FARMACIA-1).

– «Es sobre todo una labor de mentalización (la formación), de filosofía de cada persona... Con la reestructuración última se ha tratado, además de reducir personal, de ir cambiando un poco la mentalidad del personal y de ir

⁷ Lo habitual es que el impulso de políticas motivadoras se estructure desde los departamentos de Recursos Humanos o de Personal. Parte de los centros estudiados no disponen de él, y la «gestión de los recursos humanos» se limita a la mera administración (nóminas, contratación, control...) de personal. Cuentan con Departamento de Personal: las tres firmas de plásticos, las dos de farmacia e HILATURA-1. En HILATURA-3, RAMOAGUA-1 y RAMOAGUA-2 de esa función se encarga Administración; en HILATURA-2 la Jefatura de Personal del grupo; y en RAMOAGUA-3 el Director de Fábrica.

Pero, además, donde existe el Departamento no dispone de excesivos recursos. PLÁSTICOS-1 y FARMACIA-1 es donde hay una plantilla más numerosa para la gestión de personal: 5 personas incluyendo la telefonista de la empresa. En PLÁSTICOS-2 y en HILATURA-1, el Departamento es casi unipersonal, contando su responsable con un parcial apoyo administrativo.

calando que la empresa la salvamos entre todos» (Director de Personal de PLÁSTICOS-2).

– «Desde la dirección de Personal se intenta tener más en consideración el factor humano. Es decir, la dirección escucha con mayor interés las reivindicaciones de los trabajadores, ya que se considera que el bienestar en la empresa es importante. Y creemos que un factor importante en la marcha de la empresa es el factor humano» (Director de Personal de PLÁSTICOS-3).

– «A mí lo que me gustaría saber es de qué forma podemos hacer una campaña de sensibilización y de motivación... Lo que sí se hace es hablar con la gente antes de implantar una cosa y se dice que el objetivo es este, por esto y por esto. Pero este sistema de comunicación no lo tenemos suficientemente bien... es algo a potenciar» (Gerente de RAMOAGUA-1).

Es frecuente, sin embargo, que los propios directivos que realizan esas declaraciones reconozcan la insuficiencia de las medidas adoptadas. La última cita es clara al respecto. Más importante es, todavía, la mezcla entre ese discurso y un desarrollo del mismo que enfatiza la «buena disposición»⁸ por parte del personal. Disposición con la que, en realidad, se entiende que la implicación y la motivación en el trabajo son elementos que el trabajador debiera poner en juego sin que la dirección debiera sentar base alguna para ello.

Las declaraciones antes citadas, son sólo un botón de muestra de las múltiples afirmaciones en el mismo sentido que efectúan los directivos y las que, en la misma línea, realizan los responsables de sección. Pero las medidas realmente renovadoras en la gestión de los recursos humanos son escasas y raramente se dirigen a propiciar la mayor responsabilidad y participación. El siguiente apartado se destina a analizarlas.

III. LAS POLÍTICAS EFECTIVAS DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA SOBRE LA IMPLICACIÓN

En los casos estudiados, los avances en la aplicación de nuevas técnicas de gestión del personal se encuentran muy atrasados respecto a las medidas innovadoras emprendidas en otros ámbitos, especialmente respecto a las innovaciones en el equipamiento. Ese retraso, así como la diferencia entre el discurso y las prácticas reales, comportan que los esfuerzos destinados a la gestión de la mano de obra se utilicen muy selectivamente. Priman a colectivos estra-

⁸ Así, por ejemplo y en una óptica que aboga por la identidad de intereses entre empresa y trabajadores, se indica:

«Lo más importante en el trabajo es la predisposición ... hay que lograr una armonía, buscamos la armonía» (Director de Fábrica de RAMOAGUA1).

«Lo fundamental es la buena disposición de la persona» (Director de Administración de RAMOAGUA-2).

tégicos, entre los que se hallan quienes ocupan puestos altos en la jerarquía y que tradicionalmente han sido objeto de atención preferente por parte de la dirección.

La formación, citada como un elemento de motivación e implicación en las empresas supone, como se verá, un claro ejemplo al respecto. Forma parte de los mecanismos de gestión de los recursos humanos que guardan relación con la búsqueda de la implicación. Entre ellos destacan:

- a) *Experiencias de trabajo en grupos* (o de círculos de calidad u otras similares) tendentes, a priori, a proporcionar mayor capacidad de intervención en el trabajo, así como a responsabilizar a sus miembros con los problemas productivos.
- b) *Prácticas explícitas de motivación y de implicación* en el trabajo.
- c) *Mecanismos de formación* y contenidos de la misma.

Existen, evidentemente, otros elementos vinculados a la gestión del personal y que, en alguna de estas empresas, se presentan como medidas motivadoras. En particular, cabe reseñar dos de los factores que, más comunmente se consideran de ese modo desde la óptica empresarial: la retribución y la potenciación del autocontrol de calidad.

Respecto a la primera, vale la pena indicar que todas las estudiadas retribuyen al personal por encima de lo fijado por el convenio sectorial. Y con la excepción de las hilaturas de algodón, todas ofrecen complementos individuales⁹ (para técnicos, mandos y, en ocasiones, para administrativos) y/o colectivos (especialmente primas de producción para el personal obrero) al margen de lo que, en su caso, indica el propio convenio de empresa. Los directivos suelen considerar los complementos como un factor de motivación, en particular allí (en RAMOAGUA-1, y en la sección más importante, la de tinte, de RAMOAGUA-3) donde son relativamente altos. Pero al mismo tiempo son conscientes de que sirven, sobre todo, para eludir el descontento ante los bajos niveles salariales. De este modo, y como ya indicaran autores exponentes de diversas «teorías de la motivación» (Herzberg, 1980, por ejemplo), la retribución no puede, en puridad, considerarse un elemento de motivación. Más todavía, en FARMACIA-1, la política salarial se inscribe en unas relaciones laborales tendencialmente individualizadas, que buscan la simple asunción por parte de los trabajadores de los criterios de la dirección y no el pleno uso de su potencial laboral.

Por lo que se refiere a la potenciación del autocontrol de calidad, hay que subrayar que suele presentarse como una medida que, sirviendo a la calidad en la

⁹ Especialmente en FARMACIA-1. Esta empresa es, además, el exponente más claro de una tendencia a la individualización de las relaciones laborales (la mayor interacción entre empresa y representantes de los asalariados se da, por contra, en las transformadoras de plásticos) que margina consistentemente a los representantes de los trabajadores. Sólo en RAMOAGUA-3 se aprecian una tendencia similar. Pero en este caso ello es motivado por sus características de pequeña empresa y por la inexistencia de una representación colectiva real.

producción, fomenta la responsabilidad y capacidad de intervención del empleado. La calidad es una cuestión importante en casi todos los casos analizados. Y prácticas de autocontrol se han implantado en PLÁSTICOS-1, PLÁSTICOS-3, FARMACIA-1, HILATURA-1 y RAMOAGUA-1. Sin embargo, las formas en que se concreta ese autocontrol propician más bien el aumento de la atención al trabajo, la asunción de nuevas tareas de muy escasa complejidad y, en ocasiones, el aumento de los ritmos. En tanto que no tienen motivadores (con muy relativas excepciones para el caso de PLÁSTICOS-1), y pese a que tales prácticas pueden comportar efectos relevantes sobre el trabajo, no me detengo en ellas.

Volviendo, pues, a las experiencias más vinculadas con una gestión de los recursos humanos tendente a la obtención de la implicación, paso a abordar las antes indicadas.

a) Experiencias de trabajo en grupos

Puede distinguirse aquí entre la participación en equipos de discusión sobre problemas específicos, a modo de círculos de calidad, y el trabajo realizado en grupo. Ambos tipos de experiencias suelen asociarse al objetivo de obtener una mayor motivación de los asalariados con su trabajo y un más alto interés con la problemática productiva.

En ninguna empresa existen hoy círculos de calidad. En HILATURA-3 se asegura que existieron años atrás. Curiosamente, se trata de la más fiel a los criterios tayloristas y, en realidad, se trató de un breve periodo de formación (hoy no se ofrece) para elaborar un nuevo hilo de lycra, en el que los empleados pudieron opinar sobre la calidad de lo producido. En ningún caso se constituyeron círculos de calidad como tales. También en PLÁSTICOS-2 se asegura que hace años se intentaron crear (según su Director de Planta por la «*moda inducida por los japoneses*»). La iniciativa duró poco y no fue demasiado más allá de unas charlas sobre calidad.

Sin configurarse propiamente como círculos de calidad, en dos casos se han constituido grupos específicos –incluyen sólo a directivos y técnicos– próximos a ellos. Así, en RAMOAGUA-1, sus tres máximos directivos y el subdirector de producción, el responsable de calidad y un técnico del laboratorio, conforman el «comité de calidad». Se reúne cada semana, discute aspectos que sirvan para aumentar la calidad, diseña procedimientos productivos más rentables y aborda problemas emanados de la producción. Por su parte, PLÁSTICOS-1, ha creado un denominado «grupo de trabajo» formado por seis técnicos o directivos. Su función es el desarrollo de nuevos productos destinados a la exportación y que deben cubrir altas exigencias de calidad. Sirve, también, para poner en común la información y optimizar así los procesos productivos.

Ambos casos son ejemplificadores de un estilo de dirección participativo con el que se quiere atraer a altos responsables de la empresa y a técnicos significados; pero sin hacer extensiva esa experiencia a colectivos más amplios.

En otra línea de actuación, sólo en otros dos casos se han impulsado técni-

cas de organización del trabajo que incluyen el trabajo en grupo: en PLÁSTICOS-3 e HILATURA-2.

HILATURA-2 ha constituido recientemente unos «equipos de progreso» que se sitúan entre lo que se podría considerar un grupo semiautónomo de trabajo y un poco definido círculo de calidad. Los equipos tienen dos vertientes. Por un lado se reúnen por separado los siete trabajadores de mantenimiento, los cinco encargados de turno y las cinco personas ocupadas en temas de calidad. Cada equipo trata problemas que le son propios, y distribuye después las tareas acordadas. Por otro lado, se celebran reuniones conjuntas cuatrimestrales en las que participan también el Director y Subdirector de la fábrica, donde se abordan cuestiones generales vinculadas a la producción y a la calidad.

PLÁSTICOS-3, por su parte, ha puesto en marcha «equipos de trabajo» en dos secciones productivas. Los equipos incluyen a un total de 71 personas de las 259 en plantilla. No se trata, sin embargo, de grupos autónomos o semiautónomos de trabajo ya que, como indica el Director de Producción: *«es un trabajo en grupo pero en cadena»*. En efecto, hay equipos en las secciones donde las tareas son más serializadas: en Pintura y Montaje. Los trabajadores, en grupos de cuatro a nueve, realizan tareas muy simples en las que es fácil el intercambio de puestos de trabajo. Los equipos tienen un jefe (sin categoría de mando) que haciendo de comodín equilibra las tareas, hace rotar al personal y lo sustituye ante cualquier eventualidad.

Estos equipos no suponen, en su plasmación práctica un factor de motivación en el trabajo; sirviendo la movilidad entre puestos casi idénticos –como en otros casos– para paliar la monotonía derivada del trabajo en cadena. En cambio, los equipos de progreso de HILATURA-2 suponen un intento claro, el más claro probablemente, de implicar a colectivos concretos. Colectivos que, como los encargados, forman parte de la cadena de mando, o tienen importancia estratégica en el desarrollo de la actividad productiva (los operarios de mantenimiento). Sin embargo, lo reciente de su implantación y su funcionamiento (más errático y esporádico de lo que aseguran los directivos según las descripciones de alguno de sus miembros) hacen que, hoy por hoy, su efectividad sea todavía escasa.

b) Prácticas explícitas de motivación y de implicación

Para acrecentar la dedicación de los asalariados a sustareas, o para integrarlos en las expectativas y cultura de la empresa, es preciso poner en práctica una gestión de los recursos humanos que la impulse y desarrolle por medio de elementos que mejoren la motivación en el trabajo.

Como se ha indicado, el discurso sobre la necesidad de aumentar la implicación de los trabajadores está ampliamente presente. Sin embargo, el diseño de los métodos de gestión del personal, cuando existe, apenas tiene en cuenta ese aspecto. Y factores como el establecimiento de canales de comunicación con los empleados, o incentivos destinados a fomentar la interacción de los trabajadores con la empresa, como se observa en la tabla 2, son pocos y de escaso calado.

Tabla 2: Prácticas de implicación y motivación en el trabajo

TIPO DE PRÁCTICAS				
EMPRESA	Publicaciones	Premios	Actos colectivos	Otras experiencias
PLÁSTICOS-1	Trimestral (grupo) y Hoja informativa puntual de PLAS-1	Por antigüedad	–	–
PLÁSTICOS-2	Id. id.	Por antigüedad	–	–
PLÁSTICOS-3	–	Id. y por sugerencias	–	–
FARMACIA-1	–	Por antigüedad	Fin de semana gratis	
FARMACIA-2	–	Por sugerencias	Excursión de 1 día	
	y por antigüedad			
HILATURA-1	–	–	Cena anual	–
HILATURA-2	–	–	–	«Participación» encargados y trabaj. mantenim.

Como se sigue de la tabla, las acciones impulsoras de la implicación son de poca entidad y se dan sólo en siete casos: HILATURA-3 y las tres de acabados no han establecido práctica alguna de este tipo. Además, la mayoría son muy puntuales: los actos colectivos o los premios por sugerencias, muy poco estructurados, que existen en PLÁSTICOS-3 y FARMACIA-2).

Sólo las vías de información de PLÁSTICOS-1 o PLÁSTICOS-2 responden a una cierta programación al respecto. Sin embargo, más que fomentar la motivación en el trabajo, se intenta con ellas impulsar la identificación de los empleados con la «cultura» de la empresa, por medio de la difusión de una revista que informa sobre actividades de las firmas del grupo y, más recientemente –desde 1991–, a través de una hoja informativa específica de cada una de ellas.

Así, pues, el deseo de que los trabajadores se impliquen más en el trabajo apenas se concreta en medidas encaminadas a lograrlo. Y en muchos casos, esas medidas no expresan más que tímidos intentos de obtener la «buena disposición» por parte de los asalariados a que antes se aludía; a través –por ejemplo– de actos colectivos con los que se quiere propiciar la identificación entre trabajador y empresa. Eso no resulta tan extraño si atendemos a que la organización del proceso de trabajo seguido en estas empresas no favorece el pleno uso del potencial de las personas. Por el contrario, la organización del trabajo (particularmente relevante para entender la consideración del trabajo humano por parte de la dirección) que se sigue exige, en líneas generales, cualidades de tipo «comportamental» (Castillo, 1991), poco vinculadas a la complejidad y riqueza de las tareas, para adecuarse a las en muchos casos cambiantes condiciones productivas.

Precisamente ante esas cambiantes condiciones, debiera adquirir importancia la formación que se imparte desde las empresas. Veámos si es así.

c) Mecanismos de formación y contenido de la misma

El campo de la formación es uno de los más favorables a un discurso lleno de oportunidades, expectativas y realizaciones por parte del management. Pero, también en este caso, cuando se analizan las experiencias prácticas el discurso aparece lejano de la realidad. Y eso ocurre, incluso, en empresas innovadoras y que afirman dar importancia a la gestión de los recursos humanos.

Sin duda que la formación puede jugar un papel destacado en la obtención de la implicación de los trabajadores. Una formación que les dote de mayores conocimientos aplicables al trabajo y que facilite la asunción de más responsabilidades en el mismo, puede servir a ello. Una formación encaminada a difundir los valores, normas y criterios empresariales puede intentar obtener la adhesión del personal a esas dimensiones. En cualquier caso, hoy todos los agentes sociales reconocen la importancia de contar con una plantilla formada. También lo hacen la práctica totalidad de directivos entrevistados. Y, sin embargo, la mayor parte de las empresas en que ocurre eso último no facilitan formación propiamente dicha o lo hacen en muy pobre medida¹⁰.

En la tabla 3 se esbozan el alcance y los destinatarios de la formación. La tabla distingue entre las empresas que forman de manera programada y las que efectúan acciones coyunturales. Habitualmente la formación es más intensa en las primeras. La excepción la constituye PLÁSTICOS-2, donde se redujo muchísimo desde 1991 por la importante reducción de plantilla emprendida entonces: ésta ha primado sobre cualquier otra consideración y la formación en los dos últimos años se sitúa muy por debajo de la existente, por ejemplo, en RAMOAGUA-2. Esta última, que no tiene un programa presupuestado ni Departamento de Personal, es la única empresa, junto a las que sí los tienen, que ofrece alguna formación para el personal de producción.

Tabla 3: Programas y acciones formativas emprendidos por las empresas

	Programa			Acciones puntuales		
	Presupuesto	Prtes. destinatarios	Trab. Producción	Nivel	Prtes. destinatarios	Trab. Producc.
PLÁSTICOS-1:	2.500 (91)	Direct. y	Sí	—	—	—
	6.000 (92)	mandos				
PLÁSTICOS-2:	5.700 (89)	Direct., mandos	Sí	—	—	—
	4.000 (90)	y admvts.				

¹⁰ De hecho, el coste y esfuerzo inherentes a la formación en la empresa hacen que muchos empresarios (pese a sus loas a la formación) prefieran dejar a cargo del sistema educativo sus necesidades en ese sentido, a la vez que expresan sus quejas ante la así obtenida. Esa es una de las razones que explica la pobreza o la inexistencia de formación en muchas empresas, incluso entre algunas que son innovadoras en aspectos organizativos o técnicos.

	Programa			Acciones puntuales		
	Presupuesto	Prles. destinatarios	Trab. Producción	Nivel	Prles. destinatarios	Trab. Producc.
PLÁSTICOS-3:	- - -		--	Medio /Alto	Direct., técnicos y mandos	No
FARMACIA-1 :	16.000 (91)	Ventas, técnicos	Sí	-	-	-
	30.000 (92)	y direct.				
FARMACIA-2 :	20.000 (92)	Ventas, mandos y admivos.	Sí	-	-	-
HILATURA-1 :	6.000 (92)	Trabado. produc.	Sí	-	-	-
HILATURA-2 :	-	-	-	Bajo	Mandos	No
HILATURA-3 :	-	-	-	Ninguno	No	
RAMOAGUA-1 :	-	-	-	Medio	Técnicos	No
RAMOAGUA-2 :	-	-	-	Alto	Técnicos y mandos	Sí
RAMOAGUA-3 :	-	-	-	-	Ninguno	No

Notas:

- El presupuesto se indica en miles de pts. y entre paréntesis el año.
- Los importes de las empresas de farmacia incluyen la formación para el personal de ventas, que no forman parte de los centros estudiados
- El nivel de las acciones formativas se evalúa en términos comparativos entre las empresas que las realizan puntualmente.

Vale la pena aclarar que la tabla recoge, como formación, los procedimientos sistematizados, conducidos por personas preparadas para ello, y que conduzcan a la adquisición de una serie de conocimientos o habilidades.

En las empresas se aprecian otros mecanismos, de formación «informal», muy importantes en ocasiones aunque siempre de difícil evaluación. Así, el mecanismo básico de adaptación de los trabajadores de producción a las exigencias de los puestos de trabajo, lo constituye en todos los casos la formación «a pie de máquina». Se trata, de facto, de modos de aprendizaje más que de métodos formativos. Lo más habitual es que el encargado instruya del manejo del equipo a las personas a su cargo. En ocasiones es un trabajador de mantenimiento quien ofrece indicaciones para el buen uso de las máquinas. Otras veces, algún directivo o algún técnico —en las más pequeñas— es quien realiza esa instrucción. El aprendizaje obtenido gracias a la observación de las actividades y funciones de otros compañeros, o la colaboración entre éstos, es otra de las vías informales por medio de las cuales los trabajadores intentan realizar las funciones que se les exigen.

Procedimientos similares de aprendizaje constituyen, del mismo modo, el eje de las vías de adaptación a los puestos de trabajo de los administrativos. Igualmente, cuando se producen cambios relevantes en el equipamiento, los mandos intermedios acceden a su operativa por canales informales: las sucintas y rápidas instrucciones de los técnicos de la firma instaladora suelen ser la

única formación que reciben y es, a su vez, la que trasladan a los operarios a su cargo¹¹. Es evidente, por otra parte, que estas fórmulas de aprendizaje y adaptación no guardan relación con una formación que pretenda potenciar la implicación de los asalariados.

Completando la información que suministra la tabla 3, y muy resumidamente, cabe indicar los siguientes rasgos respecto a la formación desarrollada por las empresas.

—Es particularmente importante en las dos farmacéuticas (destacando la destinada a su numeroso personal comercial) y, después, en PLÁSTICOS-1¹², en PLÁSTICOS-3 y en HILATURA-1. No existe en HILATURA-3 desde hace años por problemas económicos; tampoco en RAMOAGUA-3, como es usual en las pequeñas empresas.

Por otra parte, aunque los directivos afirman el interés creciente por la formación, no se advierte un incremento generalizado de los recursos destinados a ella. Ese aumento se da en pocos casos y con frecuencia responde a requerimientos coyunturales: es el caso del crecimiento del presupuesto de FARMACIA-1 en 1992 respecto a 1991, motivado por la difusión de cursos especializados y charlas informativas sobre calidad.

—La que se desarrolla en HILATURA-1 es la vinculada de forma más clara a la búsqueda de la implicación del conjunto de la plantilla a la cultura de la empresa. Además, es el único caso en que se destina principalmente a los trabajadores de producción. Se basa en enseñanzas sobre las funciones de los equipos (altamente automatizados y que requieren muy poca intervención humana) y, sobre todo, en recalcar la importancia de la calidad y de la limpieza en máquinas e instalaciones; cuestión esta última importante en las hilaturas de algodón por los residuos que se desprenden en el proceso productivo y que generan fallos en los equipos.

—Al margen de los abundantes recursos destinados a formar al personal comercial en las farmacéuticas, la calidad es el tema prioritario de la formación. Su profundidad difiere en gran medida según los colectivos a que se destina: desde cursos especializados para técnicos responsables de calidad a simples y breves charlas para los trabajadores de producción.

—Los privilegiados por la formación son los directivos y los técnicos. Estos últimos son los únicos que reciben formación en RAMOAGUA-1; son, por otro lado, especialmente numerosos en las farmacéuticas y, sobre todo en FARMACIA-1, que cuenta con un importante departamento de I+D.

¹¹ Como muestra de un procedimiento usual en todos los casos, el Jefe de un sección productiva de PLÁSTICOS-1 indica:

—«Formación específica no... primero me enseñan a mí, quien vende la máquina, el técnico de la empresa vendedora. Yo se lo explico al encargado, éste al jefe de equipo; éste durante un tiempo lo hace el sólo y después ya empieza a explicárselo al compañero».

¹² Esta empresa es la única donde el Comité de Empresa ha logrado un acuerdo para potenciar —en el futuro y de modo inconcreto— planes de formación para toda la plantilla. En el resto de casos, la formación es prerrogativa de la dirección.

– Los mandos intermedios suponen el siguiente colectivo en cuanto a la formación recibida, aunque no todas las empresas atienden sus necesidades al respecto. La formación en técnicas de gestión del personal y en temas vinculados al liderazgo es la que más se les ofrece y, en estos casos, suele buscarse su mayor acercamiento a los criterios empresariales.

– Los administrativos reciben formación de escasa entidad. Suele centrarse en conocer la informática a nivel de usuario, pero no todos la usan en su trabajo. Unas pocas empresas les ofrecen cursos de idiomas que, en su mayor parte, tampoco necesitan en sus tareas. Tales conocimientos, frecuentemente inaplicables en los puestos de trabajo, actúan como mecanismo selectivo de implicación/integración, en tanto que muestran la atención de la empresa hacia ese colectivo.

– Los trabajadores de producción son los que reciben menos formación. Al margen de la hilatura ya citada, la que se les ofrece acostumbra a ser muy breve y centrada en la calidad. La de mayor intensidad se proporciona a colectivos muy concretos en función de su ubicación en el proceso de trabajo. Aunque no suele alcanzar gran relieve, los trabajadores de mantenimiento y los que ocupan puestos estratégicamente importantes en la producción son los grupos más proclives a recibir formación especializada para el desarrollo de sus tareas.

La formación facilitada a estos últimos –reducidos y relativamente «privilegiados»– colectivos de trabajadores, presenta alguna funcionalidad implicadora; en tanto que, en algunos casos, puede servir al mayor uso de su potencial en el trabajo. No sucede así con la muy limitada formación que se destina al grueso de los trabajadores de producción. Como mucho (la que se ofrece en HILATURA-1 y, en general, la que se destina a difundir la importancia de la calidad) se constituye en un elemento que intenta facilitar la aceptación de las opciones de la dirección. Y es que, en la práctica, para la gran mayoría de los asalariados, no se busca una implicación efectiva en los términos a que aquí se viene aludiendo a ese concepto, sino la mera internalización de los valores de la empresa y la adhesión a las modalidades de organización del trabajo (D'Iribarne, 1989).¹³

A tenor de lo indicado hasta aquí, es claro que la orientación empresarial respecto a la formación es siempre positiva en el terreno teórico: es importante para optimizar el proceso productivo y para producir con calidad. Pero es ambivalente en la práctica: se expresan quejas por la formación de base que presenta el personal (el antiguo pero con frecuencia también el de reciente ingreso), pero se realizan esfuerzos formativos limitados y sólo para algunos colectivos.

De este modo, los recursos que se destinan a esta cuestión se gestionan de

¹³ Este aspecto se evidencia en el mismo análisis de los requerimientos exigidos a los asalariados por el proceso de trabajo. Aquí dejo simplemente constancia de ello, sin que las limitadas intenciones de estas páginas permitan su desarrollo en términos de análisis del proceso de trabajo.

forma selectiva. La formación se segmenta en calidad y cantidad, se dirige preferentemente a colectivos estratégicos en la empresa y olvida a otros; con los peligros de «dualización», subrayados por la OCDE (1990), que derivan de ello. Y, en lo que se refiere a su uso como factor de implicación actúa así básicamente para grupos de técnicos y para quienes ocupan puestos relativamente altos (excluyéndose en buena parte de los casos a los mandos de inferior nivel) en la estructura jerárquica de la empresa.

CONCLUSIONES

En la práctica totalidad de los casos analizados, los directivos muestran interés por formas de gestión de los recursos humanos que impulsen la implicación del conjunto de la plantilla.

Ese interés, en el sentido de propiciar el mayor uso del potencial humano en el trabajo se percibe de forma más acusada

en casi la mitad de los casos estudiados (las farmacéuticas, una de las hilaturas, una de transformados plásticos y en una de acabados). Pero apenas se concreta en prácticas específicas o en el diseño de programas destinados a ello. Por otra parte, cuando tales prácticas existen, por modestas que sean, nunca se discuten con los trabajadores o con sus representantes; mostrándo ya así sus límites en términos de participación.

Las medidas encaminadas a fomentar la implicación son muy escasas y dirigidas a colectivos específicos: los equipos de progreso de una hilatura o los grupos de trabajo que, en un par de empresas, reúnen a técnicos y directivos. A otras políticas que pueden servir a ello, como las relativas a la formación impartida, se destinan modestos esfuerzos y recursos y privilegian, además y con muy pocas excepciones, a los segmentos de la plantilla tradicionalmente más vinculados a las expectativas empresariales: directivos, técnicos y, en menor medida, mandos intermedios.

Para el grueso de las plantillas el discurso relativo a la implicación queda simplemente en eso, en discurso. Y, cuando existen, las medidas que se aduce sirven para obtenerla se dirigen, en realidad, a que los trabajadores asuman o acepten las perspectivas empresariales en lo tocante a la producción y a la organización del trabajo. Es decir, se dirigen a que se integren en tales perspectivas o a que se subordinen a ellas.

La limitada formación centrada en la calidad y destinada a exigir una mayor atención al trabajo y al cumplimiento de las normas productivas, es un ejemplo al respecto. Las prácticas explícitas de motivación y de implicación (en las que el management incluye las salariales), basadas en la apertura de modestos canales de información escrita o en la realización de actos colectivos puntuales, son otros de esos ejemplos.

Ejemplos que, además de no presentarse en todos los casos, tienen poco de novedoso. Especialmente algunos de esos actos colectivos, cercanos a prácticas desarrolladas por empresas netamente tradicionales en la gestión del per-

sonal. Cenas de Navidad, premios por antigüedad, o excursiones puntuales, eran ya práctica habitual hace décadas en empresas que jamás se habían planteado revolucionar las técnicas de gestión de personal. Empresas a las que el concepto de «recursos humanos» era ajeno y que, por el contrario, podían situarse cerca de concepciones «integradoras» del personal como las que, de hecho, parecen dominar por encima de las teorizaciones sobre las «nuevas formas de gestión de los recursos humanos».

Y es que, finalmente, las innovaciones en los mecanismos de gestión del personal son probablemente muy inferiores a las que la literatura especializada y, sobre todo, la de origen y/o destino managerial suele enfatizar.

No cabe duda que las transformaciones que se detectan en las dos últimas décadas respecto a los fundamentos del trabajo propios del modelo tayloriano-fordista son importantes. Pero tampoco cabe duda, que las formas de control sobre el trabajo y de subordinación de la mano de obra a los criterios de la dirección en que se basa aquel modelo, pueden experimentar alteraciones formales sin cambiar en lo sustancial. Integrar o subordinar a los asalariados no es lo mismo que implicarlos en su trabajo y funciones laborales. Alardear de fomentar la implicación tampoco equivale a concretarla.

Al margen del limitado ejemplo de los casos que aquí se han presentado, parece claro que las políticas de motivación y de búsqueda de la implicación sirven de poco cuando no van unidas a transformaciones importantes en la concepción de la organización del trabajo y del papel de la mano de obra en esa organización. Nuevos discursos recorren la línea argumental de los responsables empresariales. Nuevos discursos que encubren viejas realidades, así como criterios sobre la separación entre concepción y ejecución del trabajo más viejos aún.

¿Nuevas formas de gestión de los recursos humanos? Quizá sí. Quizá simples adaptaciones discursivas de la añeja concepción de la comunidad de intereses entre capital y trabajo y de la subsiguiente subordinación del segundo al primero. El panorama es, desde luego, complejo en este terreno. Pero lo que sí es cierto es las simples declaraciones de intenciones «implicadoras» de los directivos no bastan. Lo necesario es el impulso de acciones específicas en esa dirección.

BIBLIOGRAFÍA CITADA

AMBROSINI, M.

1991 «Coinvolgimento dei lavoratori e strategia del management», en *Il Progetto*, nº 63-64.

BEER, M., Y OTROS

1989 *Gestión de recursos humanos. Perspectiva de un director general*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

- BUTERA, F.
1988 *El cambio organizativo en la gran empresa en Italia: cultura industrial, conflicto, adaptación y nuevas tecnologías*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- CAGLIARDI, P. (COMP.)
1986 *Le impresi come culture*, Isedi, Turín.
- CASTILLO, J. J.
1991 «Diseño del trabajo y cualificación de los trabajadores en una fábrica de motores», en CASTILLO, J. J. (comp.), *La automatización y el futuro del trabajo: Tecnologías, organización y condiciones de trabajo*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid (reedición ampliada de la de 1988).
- CORIAT, B.
1993 *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa. Siglo XXI*, Madrid.
- CROUCH, C.
1991 «Relaciones industriales en Europa: ¿Del conflicto a la concertación?», en ESPINA, A. (comp.), *Concertación social, neocorporatismo y democracia*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- DE LA PUERTA, E.
1992 «Crisis y mutación el "organismo" empresa. Nuevo protagonismo de los aspectos tecnológicos como factor de competitividad», en GÓMEZ, M., SÁNCHEZ, M. y DE LA PUERTA, E. (comps.), *El cambio tecnológico hacia el nuevo milenio*, Fuhem-Icaria, Madrid.
- D'IRIBARNE, PH.
1989 *La logique de l'honneur: Gestion des entreprises et traditions nationales*, Ed. du Seuil, París.
- DORE, R.
1992 «La fábrica japonesa hoy: meditaciones de un evolucionista», en *Sociología del Trabajo*, nº 15.
- DUPONT, G., y REIS, F.
1991 *Formation des formateurs: vue d'ensemble et tendances d'évolution*, CEDEFOP, Berlín.
- ELSTER, J.
1990 *El cambio tecnológico: Investigaciones sobre la racionalidad y la transformación social*, Gedisa, Barcelona.
- FERNÁNDEZ, A.
1990 *La Gestión Integrada de Recursos Humanos*, AEDIPE-Deusto, Bilbao.

- GARMENDIA, J. A.
1988 «La cultura de la empresa: Una aproximación teórica y práctica», en *REIS*, núm. 41.
- GARMENDIA, J. A., y PARRA, F.
1993 *Sociología Industrial y de los Recursos Humanos*, Tauros, Madrid.
- HERMEL, PH.
1990 *La gestión participativa: management participativo*, Gestión 2.000, Barcelona.
- HERZBERG, F.
1980 «Una vez más: ¿cómo motivar a los trabajadores?», en *Motivación*, n° 5.
- HYMAN, R.
1993 «Especialización flexible: ¿Milagro o mito?», en HYMAN, R., y STREECK, W. (comps.), *Nuevas tecnologías y relaciones industriales*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- KEAT, R., y ACERCROMBIE, N. (EDS.)
1991 *Enterprise culture*, Routledge, Londres.
- LA ROSA, M. (COMP.)
1989 «Il modello giapponese», *Sociologia del Lavoro*, n° 34
- LINHART, D.
1991 «¿Qué cambios en la empresa?», en *Sociologia del Trabajo*, n° 11
- LOJKINE, J.
1989 *La clase obrera hoy*, Siglo XXI, Madrid.
- NEGRELLI, S.
1993 «Estrategia empresarial: ¿Hacia nuevas formas de regulación?», en HYMAN, R., y STREECK, W. (comps.), *Nuevas tecnologías y relaciones industriales*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- OCDE
1990 *Las nuevas tecnologías en la década de los noventa: Una estrategia socioeconómica*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- REGINI, M.
1988 «La sfida e le risposte», en REGINI, M. (comp.), *La sfida della flessibilità*, Franco Angeli, Milán.
- SATOSHI, K.
1993 *Toyota y Nissan. L'altra cara de la productivitat japonesa*, Columna-CONC, Barcelona.
- SOCIOLOGIE DU TRAVAIL
1991 «Japon, Nouveaux défis», (monográfico), en *Sociologie du Travail* n.º 1.

STRECK, W.

- 1987 «Skill and the limits of the neo-liberalism: The entreprise of the futur as a place of learning», en *Work, Employment and Society*, vol. 3, n.º 1.

TERRY, M.

- 1989 «Cambios en el trabajo, comportamientos de empresarios y sindicatos en Gran Bretaña en la última década», en *PAPERS*, n.º 32.

TROUPE, PH.

- 1990 «El management de los recursos humanos entre la gestión 'Hard' y la gestión 'Soft', en AAVV, *Nuevas Tendencias de Gestión de Recursos Humanos*, Universidad de Deusto, Bilbao.